



## Обучение и развитие персонала в строительной отрасли

Пуляева В.Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В настоящий момент состояние строительной отрасли Российской Федерации можно охарактеризовать как кризисное. Несмотря на реализацию масштабных проектов в прошедшие годы, среди которых можно выделить подготовку к чемпионату мира по футболу и программу реноваций жилищного фонда, отрасль остается недофинансированной и пока еще не в состоянии вернуться к уровню развития, который наблюдался в стране до 2014 года. В таких условиях строительные компании вынуждены сокращать производственные издержки, в том числе и на персонал. Вместе с тем в условиях цифровизации экономики и общества, а также постоянно повышающихся требований и стандартов в отрасли наблюдается недостаток высококвалифицированных специалистов. Строительным организациям зачастую бывает трудно сформировать эффективную команду для реализации того или иного проекта. Все это обуславливает потребность в формировании эффективной системы развития и обучения персонала в строительной отрасли с целью создания трудоспособного коллектива профессионалов, вовлеченных в свою деятельность и лояльных по отношению к своей организации. В этой связи целесообразно повышать качество и эффективность обучения с тем, чтобы каждый вложенный в обучение рубль приносил максимально возможную отдачу. Автором были рассмотрены основные тенденции, наблюдаемые в строительной отрасли в последние годы. На примере одной из строительных компаний Центрального федерального региона были выявлены основные недостатки системы обучения персонала, для устранения которых была предложена модель комплексной оценки результативности обучения и повышения квалификации персонала строительной организации. Данная модель включает в себя критерии оценки результатов обучения, систему распределения ответственности за прохождение обучения в организации между ее различными сотрудниками и подразделениями, а также таргетирование целевой аудитории слушателей тех или иных программ повышения квалификации и бизнес-образования.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** персонал, строительная отрасль, обучение персонала, развитие персонала, повышение квалификации, оценка результатов обучения.

## Training and development of personnel in the construction industry

Pulyaeva V.N.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

### Введение

В современных условиях рыночной среды, которые стремительно обострились, идет буквально жесткая конкурентная борьба за выживание, организациям приходится работать по-новому; топ-менеджмент и владельцы бизнеса предъявляют много новых условий для наемного персонала, который должен гибко реагировать на рыночный

спрос, формировать и расширять клиентскую базу, владеть средствами оперативно-адаптивного реагирования на изменения в производственных процессах и функциональных обязанностях, быть стрессоустойчивым, мобильным, равнодушным и тому подобное. Следовательно, ситуация требует от каждого работника постоянной заботы о собственном профессиональном росте и повышении квалификации.

Высококвалифицированные кадры в настоящее время рассматриваются как одно из важных преимуществ среди конкурентов. Организация способна повышать свою эффективность в том случае, если сотрудники понимают ее миссию, цели развития и стратегию. Это можно объяснить тем, что происходит повышение сопричастности персонала к реализации задач организации, а вместе с этим растет их мотивация. Развитие персонала организации, а в частности, систематическое обучение позволяет в полной мере раскрывать скрытые возможности и способности персонала.

#### **ABSTRACT:**

At the moment, the state of the construction industry of the Russian Federation can be described as a crisis. Despite the implementation of large-scale projects in the past years, including the preparation for the Football World Cup and the program of housing renovation, the industry remains underfunded and is not yet able to return to the level of development that was observed in the country until 2014. In such circumstances, construction companies are forced to reduce production costs, including personnel. At the same time, in the context of digitalization of the economy and society, as well as constantly increasing requirements and standards in the industry there is a lack of highly qualified specialists. Construction organizations often find it difficult to form an effective team for the implementation of a project. All this determines the need for the formation of an effective system of development and training of personnel in the construction industry in order to create a capable team of professionals involved in their activities and loyal to their organization. In this regard, it is advisable to improve the quality and effectiveness of training, so that each ruble invested in training brings the maximum possible return. The author considered the main trends observed in the construction industry in recent years. On the example of one of the construction companies of the Central federal region, the main shortcomings of the personnel training system were identified, for the elimination of which a model of a comprehensive assessment of the effectiveness of training and professional development of personnel of a construction organization was proposed. This model includes criteria for evaluation of learning outcomes, the system of distribution of responsibility for training in the organization between its various employees and departments, as well as targeting the target audience of students of various training programs and business education.

**KEYWORDS:** personnel, construction industry, personnel training, personnel development, professional development, evaluation of training results

JEL Classification: M51, M54, M55

Received: 12.10.2018 / Published: 31.01.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Pulyaeva V.N. {8.kharitonova@gmail.com}

#### **CITATION:**

Pulyaeva V.N. (2019) Obuchenie i razvitie personala v stroitel'noy otrasli [Training and development of personnel in the construction industry]. Rossiyskoe predprinimatel'stvo. 20. (1). – 207-222. doi: 10.18334/rp.20.1.39713

Таким образом, проблема развития персонала актуальна для организаций всех форм и видов собственности.

Результаты исследований ведущих специалистов в данной области охватывают широкий круг вопросов. Однако динамика развития рынка труда в стране требует проведения постоянных исследований с целью изучения основных направлений и подходов к дальнейшей реализации процесса совершенствования системы развития персонала в организации. Кроме того, как показывает практика, специалисты, которые занимаются организацией обучения персонала, часто не владеют методами и процедурами эффективного выполнения этой работы.

Таким образом, целью настоящего исследования является анализ основных принципов и подходов к формированию внутриорганизационного развития и обучения персонала, а также рассмотрение их реализации в практической деятельности на примере строительной отрасли. Автором была выбрана данная экономическая сфера, поскольку в строительстве высокий уровень профессионализма даже низкоквалифицированных работников обеспечивает не только конкурентоспособность экономического субъекта, но и безопасность людей, эксплуатирующих сданный объект.

### **Внутрифирменное развитие и обучение персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности организации**

Современные российские организации работают в условиях постоянных изменений, для восприятия и освоения которых необходимо непрерывное развитие познавательных способностей. Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются определяющими факторами в организации системы профессионального обучения и развития персонала компании. Необходимость постоянного обучения и развития рассматривается как главный резерв повышения эффективности и конкурентоспособности персонала и организации в целом [1, 2, 3] (*Starostina, 2016; Pulyaeva, Vorobeva, 2015; Ivanova, 2017*).

Сегодня перед руководителями организаций и менеджерами по персоналу встает вопрос не просто обучать сотрудников, как выполнять их повседневные трудовые обязанности, а как сделать так, чтобы содержание обучения в полной мере отвечало потребностям общества, стратегическим целям организации, в которой работает специалист, и его личностным и профессиональным запросам. Таким образом, содержа-

---

#### **ОБ АВТОРЕ:**

*Пуляева Валентина Николаевна*, доцент кафедры управления персоналом и психологии, кандидат экономических наук [8.kharitonova@gmail.com]

---

#### **ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Пуляева В.Н. Обучение и развитие персонала в строительной отрасли // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 207-222. doi: [10.18334/rp.20.1.39713](https://doi.org/10.18334/rp.20.1.39713)

ние обучения и профессионального развития зависит от самого индивида, от компании, в которой он/она работает, и от общества в целом.

Профессиональное развитие с теоретико-практических позиций можно рассматривать как «долговременную способность к обучению, связанную с выполнением определенной работы на индивидуальном, групповом или организационном уровнях» [4, 5] (*Rudko, 2017; Kukina, Sizyakov, Smolina, 2015*). Это определение включает обучение индивида и обучение и развитие организации, что вполне понятно. Взрослый человек, участь и самообучаясь в организации, продолжает формироваться как личность. Он начинает компетентно и эффективно решать не только свои личные проблемы, но и способствует развитию организации.

Также другой зарубежный ученый К. Грэйвс утверждает, что развитие личности человека приводит в конечном результате к развитию общества [6]. Похожей является позиция другого американского исследователя Дж. Манмохан, который подчеркивает определяющую роль государства, бизнеса и промышленности в развитии образования взрослых [7], а, следовательно, и профессионального развития работников, как одного из ее проявлений. Более того, некоторые ученые воспринимают обучение и профессиональное развитие работников с учетом их «национальных и международных перспектив» [8].

Проведенный анализ содержания обучения работников сделал возможным выделение трех составляющих, которые являются социально-направленными. Другими словами, они не просто определенным образом связаны с обществом, а их результаты приносят пользу всем членам общества:

- обучение в соответствии с требованиями законодательства;
- программы лидерства;
- кросс-культурное обучение.

В качестве индикатора, свидетельствующего о необходимости повышения квалификации рабочих, можно использовать данные мониторинга о снижении среднего разряда рабочих, отставании разряда рабочих от разряда работ. Соответственно, существующая квалификационная структура персонала должна систематически анализироваться и пересматриваться. Прежде всего, необходимо выявлять причины сложившегося положения – изменения в технике и технологии выполнения работ, которые ставят перед рабочим задачу их освоения. В качестве другого индикатора можно рассматривать рост бракованной продукции по вине сотрудников [9, 10, 11, 12, 13, 14] (*Pulyaeva, 2018; Nikitina, 2017; Stebenyaeva, Yuryatina, 2014; Gibadullin, Pulyaeva, 2016; Krasilnikova, Bondarenko, 2009; Zakablutskaya, 2010*).

В настоящее время существует множество технологий обучения и развития персонала. Однако стоит подчеркнуть, что в современных условиях все большую популярность приобретают активные методы обучения, среди которых стоит выделить разбор практических ситуаций, деловые ролевые игры, а также электронное обучение посредством прохождения практических заданий в условиях виртуальной реальности.

Классификация методов развития персонала представлена в (табл. 1).

Таблица 1

### Классификация методов развития персонала

Классификационный признак	Методы развития персонала
По степени инновационности	традиционные; современные
По степени привлечения	пассивные; активные
По количеству обучающихся лиц	индивидуальные; групповые
По степени производственной интегрированности	без отрыва от производства; с отрывом от производства
По продолжительности	долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные
По источникам финансирования	бюджетное финансирование; негосударственные общественные фонды и организации; международные фонды и организации; финансовые ресурсы предприятия; собственные финансовые ресурсы индивида
По средствам обучения	собственными силами предприятия; с привлечением сторонних организаций

Источник: составлено автором на основе [13–17] (Krasilnikova, Bondarenko, 2009; Zakablutskaya, 2010; Sakharova, 2017; Osipova, 2015; Ivanova, 2016).

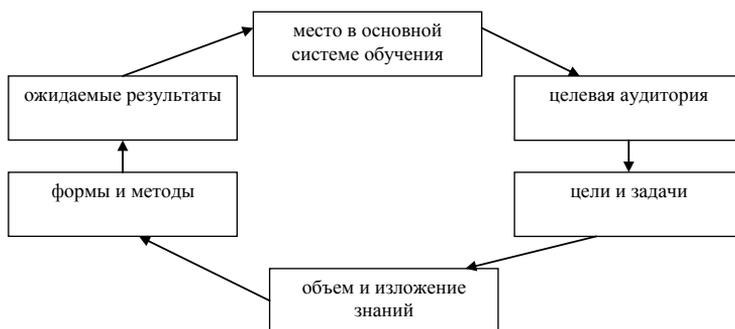


Рисунок 1. Структурно-логические составляющие программно-методического обеспечения внутрифирменного обучения персонала

Источник: составлено автором.

Важнейшей частью системы обучения и развития персонала в организации является ее программно-методическое обеспечение. Программа обучения – это документ, в котором отражены следующие важнейшие аспекты и вопросы проведения конкретного учебного мероприятия: место учебного мероприятия в общей системе внутрифирменного обучения, цели и задачи обучения, объем и содержание знаний, умений и навыков, которые будут выдаваться или отрабатываться на занятиях, формы и методы обучения, которые выбраны для определенного учебного мероприятия с учетом целей программы и специфики содержания, правильно подобранная целевая аудитория, ожидаемые результаты в конкретных измерительных понятиях (рис. 1).

Особенностью внутрифирменных программ является их структура, которая предусматривает, кроме общепринятых компонентов – выбор целевой аудитории. Важно акцентировать внимание на том, что целевая аудитория – это максимально возможная по величине группа работников, объединенных общими признаками, что влияет на определенный процесс работы компании и на желаемые результаты.

### Реализация системы обучения и развития персонала в строительной отрасли

В настоящее время строительная отрасль Российской Федерации составляет 5,7% внутреннего валового продукта страны. Главными точками роста отрасли в последние годы стали подготовка к Чемпионату мира по футболу, программа реноваций в ЖКХ (особенно в г. Москве), развитие сельского хозяйства и государственная поддержка жилищного строительства. В последние годы в отрасли наблюдаются кризисные явления, обусловленные недостаточным притоком инвестиций, сокращением объемов бюджетного финансирования, а также затянувшимися сроками ввода в эксплуатацию жилищного фонда. Однако с 2016 года в строительстве наблюдается незначительный рост, хотя о полном преодолении кризиса говорить не приходится.

Из других тенденций развития отрасли стоит отметить тот факт, что процессы формирования цифровой экономики в Российской Федерации не обошли стороной и строительство. Так, все большее распространение получают методы цифрового моделирования, включающие в себя проектирование зданий и управление строительно-инвестиционными проектами на основе искусственного интеллекта.

В отношении кадрового потенциала отрасли, с одной стороны, можно сказать о значительном количестве специалистов как с высшим, так и со среднеспециальным образованием, однако в то же время большую трудность вызывает формирование эффективных команд для реализации конкретных проектов, а также удержание высококвалифицированных специалистов в строительной компании в условиях недофинансирования отрасли.

Все вышеуказанные факторы свидетельствуют о необходимости формирования эффективной системы обучения и развития персонала на перманентной основе, позволяющей создать в строительной организации коллектив квалифицированных специалистов, способных реагировать на вызовы внешней среды, требования законодательства, в том числе и международного, в условиях формирования цифровой экономики в Российской Федерации.

Однако, по данным Росстата, в 2015 году в строительной отрасли трудилось 5,7 млн чел., что составляет 8,3% от общего объема занятого населения страны, из них повышение квалификации прошли чуть более 149 тысяч человек (2,46% от общего количества прошедших обучение)<sup>1</sup>. В период с 2010 по 2013 год в отрасли было сокра-

<sup>1</sup> Источник: Труд и занятость в России. 2017: стат. сб. / Росстат. – М., 2017 – 261 с.

щение количества прошедших обучение на 16%, далее наблюдается незначительный рост, и в 2016 году данный показатель составляет всего 91,25% от значения 2010 года. Приведенные данные свидетельствуют о том, что, с одной стороны, отрасль не может справиться с кризисными явлениями, с другой – строительные компании недостаточное внимание уделяют обучению и развитию персонала, что также может негативно сказываться на результатах их деятельности.

Рассмотрим систему обучения и развития персонала на примере АО «МИСК». Выстраивание системы управления персоналом АО «МИСК» базируется на следующих основополагающих принципах:

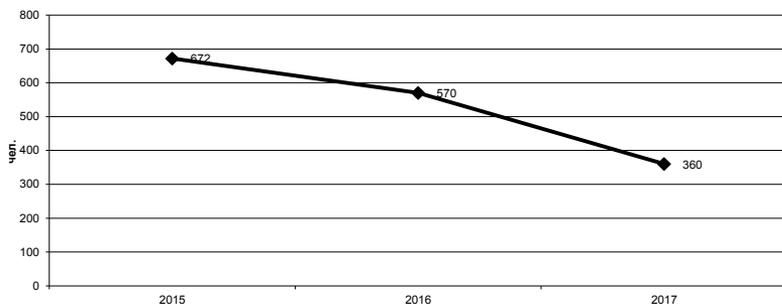
- кадровый потенциал – ключевой стратегический ресурс;
- рациональное использование человеческих ресурсов;
- надежность и безопасность строительства, предотвращение негативных технологических, экологических и социальных последствий;
- обеспечение выполнения норм трудового права.

Кадровая политика АО «МИСК» нацелена на обеспечение компании высококвалифицированными кадрами, создание сплоченной команды профессионалов, способной оперативно и качественно решать текущие и стратегические задачи. Большое внимание в Обществе уделяется повышению мотивации персонала, созданию системы материального и морального стимулирования работников, а также социальной защите сотрудников.

В условия растущей конкуренции на строительном рынке г. Москвы АО «МИСК» необходимо быть более конкурентоспособной, следовательно, необходимо непрерывное повышение квалификации персонала. Обучение и развитие персонала Общества осуществляется по следующим направлениям:

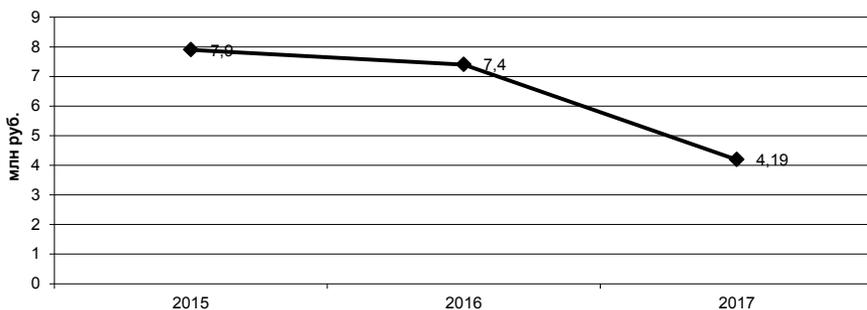
1. Курсы целевого назначения. Проводятся для изучения рабочими нового оборудования, новых технологических процессов, средств механизации и автоматизации производственных процессов.
2. Курсы повышения квалификации. Проводятся с целью повышения квалификации рабочих организации по основной профессии.
3. Переподготовка рабочих. Проводится переобучение с одной профессии на другую путем индивидуального или группового обучения.
4. Обучение вторым и смежным профессиям. Проводится исходя из потребностей производства, обеспечения безопасности труда и расширения профессионального профиля рабочих. Обучение на указанных курсах проводится групповым или индивидуальным методом.
5. Участие в краткосрочных семинарах и конференциях. Проводятся для повышения уровня знаний и компетенций сотрудников Общества.
6. Обучение и аттестация ответственных лиц в области обращения с опасными отходами, противопожарной безопасности, экологической безопасности.

Данные о численности персонала АО «МИСК», прошедшего повышение квалификации в 2015–2017 гг., представлены на (рис. 2).



**Рисунок 2.** Численность персонала АО «МИСК», прошедшего повышение квалификации в 2015–2017 гг.

*Источник:* составлено автором.



**Рисунок 3.** Затраты на обучение персонала АО «МИСК» в 2015–2017 гг.

*Источник:* составлено автором.

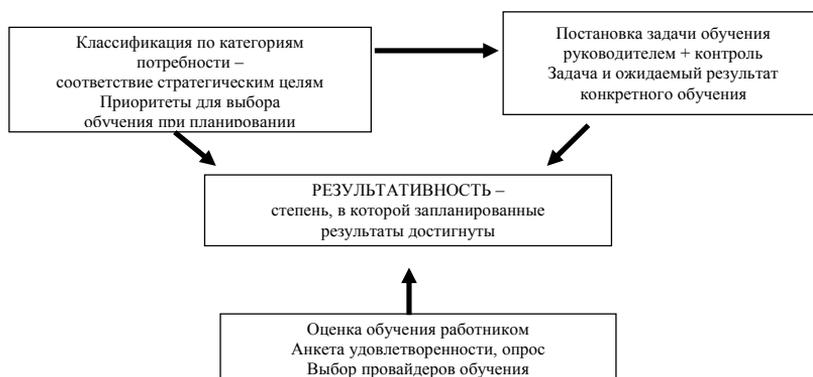
Из (рис. 2) видно, что в течение рассматриваемого периода наблюдается сокращение численности персонала, прошедшего обучение.

На (рис. 3) представлена динамика затрат на обучение персонала.

Сокращение затрат на обучение можно объяснить общей политикой сокращения расходов, проводимой данной организацией.

Доля затрат АО «МИСК» в 2017 г. на подготовку и переподготовку персонала составляла 0,5% от фонда оплаты труда. Ведущие западные организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы [18] (Pick, Sarkar, Johnson, 2015). Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, то есть увеличения вклада каждого работника в достижение организационных целей.

В настоящее время в АО «МИСК» оценка процесса обучения персонала содержит только количественный показатель – сколько человек прошло обучение за определен-



**Рисунок 4.** Предлагаемые критерии оценки результативности обучения

*Источник:* составлено автором.

ный период. Показатели качественной оценки эффективности персонала как таковые отсутствуют. По мнению автора, в АО «МИСК» целесообразно разработать методику анализа влияния повышения квалификации на конечные результаты деятельности организации. Оценка эффективности процесса повышения квалификации персонала позволила бы решить следующие задачи:

- осуществление контроля за реализацией программных пунктов системы повышения квалификации персонала;
- анализ и корректировка слабых сторон системы обучения;
- мониторинг эффективности и качества обучения;
- мониторинг результативности повышения квалификации персонала;
- разработка и внедрение корректирующих мероприятий [19, 20] (Kirillov, 2014; Bulganina, Lebedeva, 2015).

Оценку результативности развития и обучения АО «МИСК» предлагается проводить по степени достижения запланированных результатов (рис. 4).

Автором было проведено анкетирование персонала, прошедшего обучение в 2017 году, с целью определения степени его удовлетворенности результатами обучения. Общая оценка обучения составила 37,6 из 50 возможных, наименьшие баллы получили такие критерии качества обучения, как возможность выбора интересующих обучающих курсов слушателем, гибкостью учебного процесса, информированием слушателей обо всех возможностях обучения.

Оценка удовлетворенности обучением персонала АО «МИСК» показала, что большинство слушателей частично удовлетворены прошедшим обучением, а количество слушателей, которые удовлетворены полностью, либо не удовлетворены, распределилось равными долями. Также большинство слушателей, прошедших обучение, считают, что программы смогли восполнить недостающие знания и навыки – 61%. При этом 15% слушателей считают, что программы были не эффективными.

Для повышения эффективности обучения и таргетирования целевой аудитории тех или иных обучающих программ в организации предлагается выделить отдельные категории сотрудников в зависимости от их потребности в обучении (табл. 2), что позволит более эффективно оценивать полученные в процессе обучения результаты.

Таблица 2

### Предлагаемая характеристика категорий персонала по потребности в обучении

Категории потребности в обучении	Оценка результативности	Доля, %
Обязательное обучение	Снижение количества инцидентов, несчастных случаев, предписаний, запретов видов работ	10–18
Требования законодательства	Снижение финансовых и административных рисков. Избежание уголовного наказания	8–16
Проектная деятельность	Скорость и качество адаптации к отраслевым и технологическим изменениям. Эффективная реализация стратегических проектов	25–35
Профессиональная компетентность	Снижение количества ошибок, оптимизация технологических и бизнес-процессов	40–55
Управленческие компетенции	Рост измеряемых компетенций, функционирование системы управленческого резерва	10–25 (без MBA)

Источник: составлено автором.

Таблица 3

### Распределение ответственности за обучение персонала АО «МИСК»

Руководство предприятием	Отдел кадров (развитие персонала – 2 человека)	Руководители подразделений	Отдел качества, администрация
Ответственность, функции			
Приоритеты деятельности и цели предприятия, стратегические проекты; бюджет обучения	Стратегия развития; формирование, координация и контроль реализации плана обучения; информирование; формирование и реализация программ резерва и адаптации.	Приоритеты подразделения; потребность подразделения в обучении; консультации	Оптимизация бизнес-процессов развития персонала; координация и контроль выполнения KPI
Документационное обеспечение			
Инвестиционные программы; план развития финансово-хозяйственной деятельности; тариф; карты KPI бизнес-процессов	Программа развития персонала (2 года); план-график обучения; программы обучения по приоритетным направлениям	Заявки подразделения на обучение; согласование программ обучения	Журнал технологических процессов; карты KPI; система мини-проектов

Источник: составлено автором.

Еще одним немаловажным аспектом эффективности функционирования системы обучения и развития персонала является распределение ответственности между соответствующими сотрудниками и руководителями. В *таблице 3* представлено распределение ответственности за обучение персонала АО «МИСК».

В целом проведенное исследование мнения сотрудников о том обучении, которое они прошли в 2017 году, свидетельствует о том, что далеко не всегда образовательные программы соответствуют ожиданиям слушателей и отвечают их профессиональным потребностям. В этой связи систему обучения и развития персонала в данной организации целесообразно привести в соответствие с общими требованиями, которые выдвигаются к программно-методическому обеспечению внутрифирменного управления образованием персонала:

1. Связь с целями организации, что предполагает решение конкретных бизнес-задач в рамках общих стратегических целей.
2. Продуманный подбор целевой аудитории для прохождения тех или иных обучающих программ.
3. Ориентированность на максимальную эффективность, что предполагает минимум затраченных усилий для получения максимального результата.
4. Направленность на конкретный результат, который обязательно должен быть четко прописан.
5. Формирование содержания обучения с учетом соотношения концептуальных знаний, специальных навыков и навыков межличностного общения в соответствии с иерархическим уровнем персонала.
6. Использование инновационных методов и форм работы с персоналом.
7. Учет интересов, возможностей, желаний, потребностей, индивидуальных особенностей каждого из сотрудников.

## Заключение

Таким образом, обучение является одним из наиболее действенных способов развития персонала любой организации. Профессиональное развитие современных специалистов, в частности его проявление в форме обучения работников на рабочем месте, является социально направленным процессом. В условиях внутрифирменного обучения и развития персонала осуществляется определение и развитие взаимосвязанных компетенций персонала; проектирование и реализация методов, средств и методик освоения персоналом способов бесперебойной работы; развитие личностной ответственности персонала; формирование корпоративной культуры; контроль развития профессиональных компетенций персонала; создание соответствующей учебной и программно-методической документации.

В строительной отрасли Российской Федерации следует уделять значительное внимание обучению и развитию персонала, поскольку от его компетентности зависит жизнь и безопасность населения страны. В условиях затянувшегося кризиса в дан-

ной экономической сфере наблюдается сокращение числа прошедших обучение как в рамках всей отрасли народного хозяйства, так и отдельно взятого экономического субъекта.

Вместе с тем для поддержания эффективности и конкурентоспособности строительной организации в условиях жесткого правового регулирования, постоянного изменения технологий и цифровизации бизнеса и общества целесообразно повышать эффективность обучения персонала посредством комплексной разработки программно-методического обеспечения, мониторинга результатов, а также внедрения современных методов обучения, таких как электронное обучение, в том числе с использованием виртуальной реальности, наставничество и обучение на рабочем месте. Применение данных методов является не только эффективным, но и более экономичным.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Старостина Е.А. Анализ необходимости стимулирования инновационных процессов в сложившейся экономической ситуации // Московский экономический журнал. – 2016. – № 3. – С. 8.
2. Пуляева В.Н., Воробьева К.А. Обучение и развитие торгового персонала // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1. – С. 621–625.
3. Иванова И.А. Ценностно-смысловые ориентиры активизации процесса обучения // Инновационное управление персоналом: материалы VIII Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова. Москва, 2017. – С. 36–39.
4. Рудько Ю.С. Развитие системы профессиональных квалификаций как драйвер управления качеством персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2017. – № 7. – С. 237–243.
5. Кукина С.Д., Сизяков Е.С., Смолина И.В. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях // NovaInfo.Ru. – 2015. – № 39. – С. 137–141.
6. Graves K. The Management and Employee Development Review: Competitive Advantage through Transformative Teamwork and Evolved Mindsets Productivity Press, 2017. – 194 p
7. Joshi M. Human Resource Management. Bookboon, 2013. – 88 p
8. Lewin B. Transforming People Management. Lessons Learnt and Predictions of Future Success. Bookboon, 2014. – 59 p
9. Пуляева В.Н. Управление человеческими ресурсами в экономике знаний: монография. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018. – 159 с.
10. Никитина Я.И. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Уникальные исследования XXI века. – 2017. – № 6. – С. 9–13.
11. Стебеньева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // Apriori. серия: гуманитарные науки. – 2014. – № 2. – С. 30. – url:

- <http://www.apriori-journal.ru/serial/2-2014/Stebenyaeva-Yuryatina.pdf>.
12. Гибадуллин А.А., Пуляева В.Н. Современные механизмы инновационного развития промышленности России. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 159 с.
  13. Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 218–234.
  14. Закаблущая Е.А. Обучение персонала коммерческих организаций: проблемы и решения // Вестник российского университета дружбы народов. Серия: социология. – 2010. – № 3. – С. 76–81.
  15. Сахарова Н.В. Современные формы интерактивного обучения в области управления персоналом // Инновационное управление персоналом: материалы. Государственный университет управления, Национальный союз «Управления персоналом». Москва, 2017. – С. 46–48.
  16. Осипова О.С. Эффективное управление человеческими ресурсами как основа устойчивого развития: глава в книге: «Управление устойчивым развитием». – СПб: ООО «Издательский дом «Реальная экономика», 2015. – 392–412 с.
  17. Иванова И.А. Обучение персонала со смыслом // Теория и практика управления: МЕЖВУЗОВСКИЙ МЕЖКАФЕДРАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ КРУГЛЫЙ СТОЛ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ». Реутов, 2016. – С. 44–54.
  18. Pick J.B., Sarkar A., Johnson J. United States digital divide: State level analysis of spatial clustering and multivariate determinants of ICT utilization // Socio-Economic Planning Sciences. – 2015. – № 3. – p. 16–32.
  19. Кириллов А.В. Система интенсивного обучения персонала // Управленческие науки. – 2014. – № 2. – С. 70–77.
  20. Булганина С.В., Лебедева Т.Е. Моделирование системы внутрифирменного обучения персонала сервисной организации и опыт ее реализации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2–2. – С. 313.

## REFERENCES:

- Bulganina S.V., Lebedeva T.E. (2015). *Modelirovanie sistemy vnutfirmennogo obucheniya personala servisnoy organizatsii i opyt ee realizatsii* [Modeling of the system of internal training of the personnel of the service organization and the experience of its implementation]. *Modern problems of science and education*. (2–2). 313. (in Russian).
- Gibadullin A.A., Pulyaeva V.N. (2016). *Sovremennyye mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya promyshlennosti Rossii* [Modern mechanisms of innovative development of Russian industry] М.: Izdatelskiy dom GUU. (in Russian).

- Ivanova I.A. (2016). *Obuchenie personala so smyslom* [Education of personnel with meaning in a changing internal and external environment] *Theory and practice of management*. 44–54. (in Russian).
- Ivanova I.A. (2017). *Tsennostno-smyslovye orientiry aktivizatsii protsessa obucheniya* [Value-semantic guidelines for the activation of the learning process] *Innovative personnel management*. 36–39. (in Russian).
- Kirillov A.V. (2014). *Sistema intensivnogo obucheniya personala* [Systems for intensive training of personnel]. *Management Sciences*. (2). 70–77. (in Russian).
- Krasilnikova M.D., Bondarenko N.V. (2009). *Professionalnaya podgotovka personala: kadrovye strategii rabotodateley* [Training of personnel: personnel strategies of employers]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*. (4). 218–234. (in Russian).
- Kukina S.D., Sizyakov E.S., Smolina I.V. (2015). *Povyshenie kvalifikatsii personala na kommercheskikh predpriyatiyakh* [Professional development of personnel at commercial enterprises]. *NovaInfo.Ru*. 2 (39). 137–141. (in Russian).
- Nikitina Ya.I. (2017). *Tendentsii i perspektivy razvitiya upravleniya personalom* [Trends and prospects of personnel management development]. *Unikalnye issledovaniya XXI veka*. (6). 9–13. (in Russian).
- Osipova O.S. (2015). *Effektivnoe upravlenie chelovecheskimi resursami kak osnova ustoychivogo razvitiya* [Effective human resource management as a basis for sustainable development] SPb.: OOO «Izdatelskiy dom «Realnaya ekonomika». (in Russian).
- Pick J.B., Sarkar A., Johnson J. (2015). *United States digital divide: State level analysis of spatial clustering and multivariate determinants of ICT utilization* *Socio-Economic Planning Sciences*. 19 (3). 16–32.
- Pulyaeva V.N. (2018). *Upravlenie chelovecheskimi resursami v ekonomike znaniy* [Human resource management in the knowledge economy] M.: Izdatelskiy dom GUU. (in Russian).
- Pulyaeva V.N., Vorobeva K.A. (2015). *Obuchenie i razvitie torgovogo personala* [Training and development of sales staff]. *Management Sciences in the Modern World*. 1 (1). 621–625. (in Russian).
- Rudko Yu.S. (2017). *Razvitie sistemy professionalnyh kvalifikatsiy kak drayver upravleniya kachestvom personala* [Development of professional qualifications as a driver of quality management staff]. *Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoy ekonomiki*. (7). 237–243. (in Russian).
- Sakharova N.V. (2017). *Sovremennyye formy interaktivnogo obucheniya v oblasti upravleniya personalom* [Modern forms of interactive training in the field of personnel management] *Innovative personnel management*. 46–48. (in Russian).

- Starostina E.A. (2016). *Analiz neobkhodimosti stimulirovaniya innovatsionnyh protsessov v slozhivsheysya ekonomicheskoy situatsii* [Analysis of the need to stimulate innovation processes in the current economic situation]. *Moscow Economic Journal*. (3). 8. (in Russian).
- Stebenyaeva T.V., Yuryatina N.N. (2014). *Sovremennyye metody povysheniya kvalifikatsii personala kak sostavnaya chast sistemy podderzhaniya konkurentosposobnosti produktsii kompanii* [Modern methods of professional development of the personnel as component of system maintenance competitiveness of production of the company]. *Apriori. seriya: gumanitarnye nauki*. (2). 30. (in Russian).
- Zakablutskaya E.A. (2010). *Obuchenie personala kommercheskikh organizatsiy: problemy i resheniya* [Personnel training in commercial organizations: problems and ways forward]. *Vestnik rossiyskogo universiteta druzhby narodov. seriya: sotsiologiya*. (3). 76–81. (in Russian).

